

Original Article (Qualitative)

Presenting a policy model for empowering Payam Noor University employees

Abbas Atapour¹ , Alireza Manzari Tavakoli² , Sanjar Salajeghe³ ,
Zahra Anjom Shoaee³ 

1- Ph.D student of Public Administration Department, Ke.C, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2- Department of Educational Management, Ke.C, Islamic Azad University, Kerman, Iran

3- Department of Public Management, Ke.C, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Receive:

27 May 2025

Revise:

21 September 2025

Accept:

16 October 2025

Keywords:

Employee empowerment, policy making, organizational citizenship behavior, improving employee performance

Abstract

The aim of this study is to present a model for policy-making for employee empowerment at Payam Noor University with a data-based approach. The present study is applicable-developmental in terms of the type of objective, descriptive in terms of data collection, and qualitative in terms of the nature of the data. The statistical population of the study includes specialists and experts familiar with the issues of policy-making for employee empowerment. Sampling in this study was of the snowball type. Based on the subject of the desired data, semi-structured interviews were collected and sampling continued until theoretical sufficiency and saturation. The information obtained was analyzed with Nvivo software. The results showed that the employee empowerment policy-making model with a data-based approach includes causal factors (leader competencies, human resource competencies, organizational competencies, and motivation of academic agents), contextual factors (university structure, university atmosphere, university technology), intervening factors (cultural conditions, economic conditions, social conditions, and political conditions), strategies (clarifying the vision, goals, and mission, empowering, optimizing, and facilitating processes, establishing a quality assurance system, establishing a meritocracy system, establishing an accountability system, creating motivation, and developing communications and interactions), and consequences (individual consequences, academic consequences).

Please cite this article as (APA): Atapour, A., Manzari Tavakoli, A., Salajeghe, S. and Anjom Shoaee, Z. (2026). Presenting a policy model for empowering Payam Noor University employees. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 254-270.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.526576.1518>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Alireza Manzari Tavakoli

Email: a.manzari@iauk.ac.ir



Extended abstract

Introduction

Human resources, as the most valuable organizational resource, are the center of organizational approaches and activities and play a fundamental role in achieving the goals and ideals of the organization (Alirezaei & Babaei Meybodi, 2020). A prerequisite for a developed society is to have developed organizations, and developed organizations gain their strength and success through empowered human resources. Empowerment makes employees feel more responsible for better performance in the organization (Greasley, et al., 2008). Empowering employees allows managers to benefit from the knowledge, experience, energy, skills, and motivation of the organization's people (Dickson and Lorence, 2019). Since empowerment is a strategy, its prerequisites must be provided and practical strategies and actions must be used to implement it in the organization. Therefore, paying attention to organizational intelligence capabilities and interpersonal relationships in improving employee empowerment is considered vital (Miidom, et al., 2022).

Despite the increasing interest in empowerment studies, there are still research gaps in the literature. First, given the dynamic nature of organizations and work groups, there is a need to understand what is happening and examine relationships from a dynamic and multi-level perspective. Second, the link between empowerment and the psychological contract, an implicit agreement exchange between an individual and an organization, is rarely understood; although empowerment has recently been used to explain the exchange of the employee-organization relationship. The last gap is the limited knowledge about the relationship between psychological empowerment and the quality of interpersonal interactions (Kanjanakan et al., 2023). Payam Noor University, as one of the largest higher education centers in the country, faces several challenges in the field of human resources. One of the most important of these challenges is the need to empower employees in order to increase productivity, improve the quality of services, and adapt to rapid changes in the field of education and technology. The absence of a comprehensive and integrated policy in the field of empowerment has led to the dispersion of efforts, the lack of alignment of programs, and ultimately, the failure to fully realize organizational goals. Payam Noor University lacks a comprehensive and localized model for empowering its employees, which leads to a lack of complete productivity, reduced job satisfaction, and a lack of compliance with the university's current needs. Paying attention to the specific structure of Payam Noor University (such as geographical dispersion and diversity of human resources), this research helps to increase productivity, improve the skills and motivation of employees, and ultimately achieve the university's goals. To achieve this goal, in the research process, using a qualitative method and also having the views of experts, an attempt is made to answer the question: What is the model of policy-making for empowering employees at Payam Noor University with a data-based approach?

Theoretical foundations of the research

Empowerment

The history of the first definition of the term empowerment dates back to 1788, in which empowerment was understood as the delegation of authority in one's organizational role, which should be granted to the individual or seen in his organizational role. The word Empower in the Oxford Dictionary means "to strengthen, to authorize, to provide power, to be able to". In the specific sense, it means empowering and giving freedom of action to individuals to manage themselves, and in the organizational sense, it means changing the culture and courage in creating and leading an organizational environment. In other words, empowerment is the design and construction of the organization in such a way that

individuals, while controlling themselves, are also prepared to accept more responsibilities (Abbasgholizadeh, & Alirezaei, 2020). Although the term empowerment has been used very widely in the management literature, there is no clear meaning of it and researchers have not provided a common definition for it. Empowerment means designing a structure in such a way that individuals, while controlling themselves, achieve sufficient growth to accept greater responsibilities in the future (Mirmohammadi et al., 2016). In the empowerment process, the manager helps employees to acquire the necessary capabilities for career maturity and self-leadership (Hamszare et al., 2017). Human resource empowerment is a new approach to intrinsic job motivation that, by releasing the internal forces of employees, causes the flourishing of individuals' talents and competencies (Shahravi, 2021).

Research Background

Sadeghi (2025) conducted a study to investigate the effect of organizational trust, employee empowerment, and organizational citizenship behavior on improving employee performance in Bandar Abbas Municipality. This study is descriptive-analytical and data were collected through a standard questionnaire. Confirmatory factor analysis-structural equation methods were used to analyze the data. The results of the study show that organizational trust and employee empowerment have a direct and significant effect on improving employee performance. However, organizational citizenship behavior did not show a significant effect on employee performance. The findings indicate that creating mutual trust between employees and managers and providing empowerment conditions can lead to increased productivity and better employee performance.

Tretiakov et al. (2023) conducted a study titled "Investigating Employee Empowerment and Human Resource Flexibility in Small and Medium-Sized Information Technology Companies." The results showed that employee empowerment has a significant impact on four dimensions of human resource flexibility (skill flexibility, communication flexibility, behavioral flexibility, and cognitive flexibility), and flexibility is an appropriate approach to responding to environmental uncertainty and is a capability to react or respond appropriately to environmental needs. Skill flexibility emphasizes the willingness and ability to adapt to changes, especially in how and when to do work. Communication and behavioral flexibility enable employees to manage and solve problems by understanding the differences between themselves and others. Cognitive flexibility causes a person to change their thinking from old situations to new situations, overcome common responses or thoughts, and adapt to new situations.

Zarei et al. (2025) conducted a study entitled "Designing a Manager Empowerment Model in Tehran Municipality". The results showed that the variables of participation, leadership, goal setting, planning, organization, allocation of resources and facilities, creativity, having team competence and adequacy, having a sense of empathy and communication, technical and specialized skills, knowledge and awareness have a significant relationship with the empowerment of managers in the southwest Tehran Municipality. Empowering managers is one of the effective tools for increasing employee productivity and optimal use of their individual and group capacities and abilities in line with organizational goals.

Research Methodology

The present study is applicable-developmental in terms of the type of purpose, descriptive in terms of data collection, and qualitative in terms of the nature of the data. The statistical population of the study includes specialists and experts familiar with employee empowerment policy issues. Sampling in this study was snowball type. Based on the subject of the desired data through preliminary studies, semi-structured interviews were collected and sampled until



theoretical sufficiency and saturation were reached. After conducting 18 interviews, data analysis indicated that new data was not added to the previous data, because a high percentage of the data extracted from the last interviews was repetitive. Therefore, after conducting 18 interviews and reaching theoretical saturation, the interviews were ended and to ensure the transferability of the research findings, three experts outside the research were consulted.

Research findings

In the qualitative part of the research, taking into account the opinions of experts and experts, compiling and extracting all interviews and using the grounded theory approach (open coding, axial coding and selective coding) and based on the paradigmatic model (causal conditions, axial phenomenon, background conditions, mediating conditions and strategies), a model for setting a line and policy for employee empowerment was designed using the Nvivo qualitative analysis software. The results showed that the employee empowerment policy-making model with a data-based approach includes causal factors (leader competencies, human resource competencies, organizational competencies, and motivation of academic agents), contextual factors (university structure, university atmosphere, university technology), intervening factors (cultural conditions, economic conditions, social conditions, and political conditions), strategies (clarifying the vision, goals, and mission, empowerment, optimizing and facilitating processes, establishing a quality assurance system, establishing a meritocracy system, establishing an accountability system, creating motivation, and developing communications and interactions), and consequences (individual consequences, academic consequences).

Discussion and Conclusion

The aim of this study was to present a policy-making model for empowering employees at Payam Noor University. The results showed that the policy-making model for empowering employees with a data-based approach includes causal factors (leader competencies, human resource competencies, organizational competencies, and motivation of academic agents), contextual factors (university structure, university atmosphere, university technology), intervening factors (cultural conditions, economic conditions, social conditions, and political conditions), strategies (clarifying the vision, goals, and mission, empowerment, optimizing and facilitating processes, establishing a quality assurance system, establishing a meritocracy system, establishing an accountability system, creating motivation, and developing communications and interactions), and consequences (individual consequences, academic consequences). These findings are somewhat consistent with the results of Khalili Esnaki (2021) and confirm the results of this study.

Based on the findings of the study, it is recommended:

Focus on developing leadership competencies and creating a participatory organizational culture. Leaders should strengthen their leadership competencies and involve employees in decision-making by providing the necessary training and creating learning opportunities. Also, creating a fair and transparent reward and incentive system can increase employee motivation for progress and innovation. In addition, providing the necessary resources and facilities to perform tasks and providing career development opportunities helps employees improve their skills and work more effectively. Finally, creating open and transparent communications between employees and leaders helps build greater trust and cooperation and provides the basis for employee empowerment.

علمی پژوهشی (کیفی)

ارائه الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور

عباس عطاپور^۱ ID، علیرضا منظری توکلی^۲ ID، سنجر سلاجقه^۳ ID، زهرا انجم شعاع^۳ ID

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲- گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور با رویکرد داده بنیاد می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی- توسعه‌ای و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و خبرگان آشنا با مباحث خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان می‌باشد. نمونه‌برداری در این پژوهش از نوع گلوله برفی بود. بر اساس موضوع داده‌های مورد نظر از طریق مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد. اطلاعات به دست آمده با نرم افزار Nvivo مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان با رویکرد داده بنیاد، شامل عوامل علی (شایستگی‌های رهبر، شایستگی‌های نیروی انسانی، شایستگی‌های سازمان و انگیزش عاملان دانشگاهی)، عوامل زمینه‌ای (ساختار دانشگاه، جو دانشگاه، تکنولوژی دانشگاه)، عوامل مداخله‌گر (شرایط فرهنگی، شرایط اقتصادی، شرایط اجتماعی و شرایط سیاسی)، راهبردها (تبیین چشم انداز، اهداف و مأموریت، توانمندسازی، بهینه سازی و تسهیل فرآیندها، ایجاد نظام تضمین کیفیت، ایجاد نظام شایسته سالاری، استقرار نظام پاسخگویی، ایجاد انگیزش و توسعه ارتباطات و تعاملات) و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای دانشگاهی) می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۰۶ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۳۰ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۴ مهر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

توانمندسازی کارکنان،
خط مشی گذاری،
رفتار شهروندی سازمانی،
بهبود عملکرد کارکنان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عطاپور، عباس، منظری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر و انجم شعاع، زهرا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۴)، ۲۷۰-۲۵۴.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.526576.1518>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: علیرضا منظری توکلی

ایمیل: a.manzari@iauk.ac.ir

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان با ارزشترین منبع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی است و در تعالی اهداف و آرمان سازمان، نقش اساسی دارد (Alirezaei & Babaei Meybodi, 2020). پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و موفقیت خود را به واسطه نیروی انسانی توانمند بدست می‌آورند. توانمندسازی سبب احساس مسئولیت بیشتر کارکنان برای عملکرد بهتر در سازمان است (Greasley, et al., 2008). توانمندسازی کارکنان به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه افراد سازمان بهره ببرند (Dickson and Lorence, 2019). امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد و بیشتر سازمانها، برنامه‌های توانمندسازی را به عنوان بخشی از کسب و کار خود پذیرفته‌اند زیرا کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند (Saidipour and Mohammadipour, 2019). از آنجا که توانمندسازی یک راهبرد است، برای اجرای آن در سازمان باید پیش نیازهای آن را فراهم نمود و از استراتژیها و اقدامات عملی بهره جست. لذا توجه به قابلیت‌های هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در ارتقا توانمندسازی کارکنان- امری حیاتی به حساب می‌آید (Miidom, et al., 2022).

با وجود افزایش علاقه به مطالعات توانمندسازی، هنوز شکاف‌های تحقیقاتی در ادبیات وجود دارد. ابتدا، با توجه به ماهیت پویای سازمانها و گروه‌های کاری، نیاز به درک آنچه اتفاق می‌افتد و بررسی روابط از منظر پویا و چندسطحی وجود دارد. دوم، پیوند بین توانمندسازی و قرارداد روانی، یک مبادله توافق ضمنی بین یک فرد و یک سازمان، به ندرت قابل درک است، اگرچه اخیراً از توانمندسازی برای توضیح مبادله رابطه کارمند-سازمان استفاده شده است. آخرین شکاف، دانش محدود در مورد رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و کیفیت تعاملات بین فردی است (Kanjakanan et al., 2023). همچنین، اگرچه مبحث توانمندسازی کارکنان به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و در تحقیقات سال‌های اخیر در زمینه مدیریت، توجه فزاینده‌ای را نشان داده است، با این حال منتقدان موضوع مهمی را در مورد اینکه آیا اثربخشی شیوه‌های توانمندسازی در سازمانها به ادراک کارکنان و زمینه‌های سازمانی آنها بستگی دارد، مطرح کرده‌اند (Tripathi et al., 2021).

محققان روش‌های خاصی برای اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از شیوه کار قدیمی مانند سطح پایین درگیری کارکنان به سمت فرایندهای مشارکتی و حمایتی تر پیشرفت کرده است که در آن کارمندان فرصتهایی برای پیشرفت مهارت، دانش و نگرش کسب می‌کنند (Alirezaei et al., 2022). مباحث مرتبط با توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان در اسناد بالادستی کشور مورد تاکید قرار گرفته است. در این بین، بند ۱۲ سیاست‌های کلی نظام اداری اشاره به حمایت و پشتیبانی از روحیه نوآوری، خلاقیت، اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری است. علاوه بر این، براساس دیدگاه مطرح شده در نقشه راه اصلاح نظام اداری مبتنی بر سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و ابلاغیه ریاست محترم جمهوری مصوبه ۱۴ اسفند ۱۳۹۲، سیاست‌های "ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان" و "دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی" مطرح گردیده است. همچنین،

"آموزش و توسعه منابع انسانی" در نظام اداری مورد تاکید است. در سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی» ابلاغی مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۹ بهمن ۱۳۹۲ نیز، محور و پایه قراردادان رشد بهره‌وری در اقتصاد با توانمندسازی نیروی کار مورد تاکید قرار گرفته است. خط مشی گذاری توانمندسازی، مجموعه‌ای از اصول و رویه‌هاست که هدف آن ایجاد محیطی است که در آن کارکنان دانشگاه پیام نور، مهارت‌های خود را ارتقا دهند، مسئولیت پذیری و اختیار بیشتری داشته باشند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و احساس مالکیت و تعهد به سازمان را تجربه کنند. این خط مشی‌ها با فراهم کردن منابع آموزشی، فرصت‌های توسعه، تفویض اختیار و تشویق به ابتکار عمل، به افزایش توانمندی و عملکرد کارکنان منجر می‌شوند. دانشگاه پیام نور، به عنوان یکی از بزرگترین مراکز آموزش عالی کشور، با چالش‌های متعددی در زمینه منابع انسانی مواجه است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، نیاز به توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات، و انطباق با تغییرات سریع در عرصه آموزش و فناوری است. عدم وجود یک خط‌مشی جامع و یکپارچه در زمینه توانمندسازی، باعث پراکندگی تلاش‌ها، عدم همسویی برنامه‌ها و در نهایت، عدم تحقق کامل اهداف سازمانی شده است. دانشگاه پیام نور فاقد یک الگوی جامع و بومی شده برای توانمندسازی کارکنان خود است که منجر به عدم بهره‌وری کامل، کاهش رضایت شغلی و عدم تطابق با نیازهای روزآمد دانشگاه می‌شود. این پژوهش ضمن توجه به ساختار خاص دانشگاه پیام نور (مانند پراکندگی جغرافیایی و تنوع نیروی انسانی) به افزایش بهره‌وری، ارتقای مهارت‌ها و انگیزه کارکنان و در نهایت تحقق اهداف دانشگاه کمک می‌کند. برای رسیدن به این منظور، در فرایند پژوهش با استفاده از روش کیفی و همچنین برخورداری از دیدگاه‌های خبرگان، تلاش می‌شود به این سؤال پاسخ دهد که الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور با رویکرد داده بنیاد چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

توانمند سازی

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمند سازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. واژه Empower در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن» معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر توانمند سازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (Abbasgholizadeh, & Alirezaei, 2020)

به‌رغم اینکه در ادبیات مدیریت، واژه توانمندسازی بسیار وسیع به کار رفته است؛ ولی معنای شفاف‌تری از آن در دست‌نبرده و محققان، تعریف مشترکی از آن ارائه نکرده‌اند. توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (Mirmohammadi et al., 2016). در فرایند توانمندسازی مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا قابلیت لازم را برای بلوغ شغلی و خودرهبری به دست آورند (hamszare et al., 2017). توانمندسازی منابع انسانی، یک رویکرد نوین انگیزشی درونی شغل است که با آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان سبب ایجاد شکوفایی استعدادها و شایستگی‌های افراد می‌شود (Shahravi, 2021).

توانمندسازی در دوران مدیریت علمی مورد توجه صاحب نظران مدیریت نبوده است. بعد از نهضت روابط انسانی مسایلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح گردید. تدوین این نظریه در ابتدا با تئوری Y مک گریگور (۱۹۶۰) آغاز شد. بر اساس نظریه Y، مدیری که بر جنبه های رسمی سازمان تکیه دارد، نمی تواند به توسعه سازمان کمک کند؛ زیرا در این شیوه جایی برای بهره گیری از توانمندی کارکنان و ایجاد زمینه مناسب برای بالندگی انسان وجود ندارد. در تئوری Y مک گریگور، به دلیل تعهد مدیر به خود شکوفایی کارکنان، مدیر به دنبال غنای و توسعه شغلی افرادی می باشد. بی تردید تئوری Y مک گریگور، فلسفه توانمندسازی در مدیریت است. در حقیقت با ارائه این نظریه، توجه مدیران به توانمندی های افراد در سازمان بیشتر شد و آنان به این نتیجه رسیدند که باید توانمندی های کارکنان را در جهت بالندگی سازمان شکوفا کرد (Abtahi and Abbasi, 2007). امروزه توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی و کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی تلقی می گردد (Saidi Puro and Mohammadipour, 2019)

پیشینه پژوهش

sadeghi (2025) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان در شهرداری بندرعباس انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و داده ها از طریق پرسشنامه ای استاندارد جمع آوری شده است. برای تحلیل داده ها از روش های تحلیل عاملی تاییدی-معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان می دهد که اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان دارند. این در حالی است که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان نشان نداد. یافته ها حاکی از آن است که ایجاد اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران و فراهم سازی شرایط توانمندسازی می تواند منجر به افزایش بهره وری و عملکرد بهتر کارکنان شود.

Tretiakov et al (2023) به پژوهشی با عنوان بررسی توانمندسازی کارکنان و انعطاف پذیری منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط فناوری اطلاعات پرداختند نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر چهار بعد انعطاف پذیری منابع انسانی (انعطاف پذیری مهارتی، انعطاف پذیری ارتباطی، انعطاف پذیری رفتاری و انعطاف پذیری شناختی) تأثیر بسزایی دارد و انعطاف پذیری رویکرد مناسب در پاسخ به عدم اطمینان محیطی است و به عنوان یک قابلیت در واکنش یا پاسخ مناسب به نیازهای محیطی است. انعطاف پذیری مهارتی بر تمایل و توانایی سازگاری با تغییرات، به ویژه در مورد چگونگی و زمان انجام کار، تأکید دارد. انعطاف پذیری ارتباطی و رفتاری سبب می شود تا کارکنان با درک تفاوت های بین خود و دیگران مشکلات را مدیریت و حل نمایند. انعطاف پذیری شناختی موجب تغییر تفکر فرد از موقعیت های قدیمی به موقعیت های جدید و غلبه بر پاسخ ها یا تفکرات رایج و سازگاری با موقعیت های جدید می شود.

Zarei et al (2023) به پژوهشی با عنوان طراحی مدل توانمندسازی مدیران در شهرداری تهران پرداختند نتایج نشان داد که متغیرهای مشارکت، رهبری، هدف گذاری، برنامه ریزی، سازمان دهی، تخصیص منابع و امکانات، خلاقیت، داشتن

لیاقت و کفایت تیمی، داشتن احساس همدلی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و تخصصی، دانش و آگاهی‌ها با توانمندسازی مدیران در شهرداری منطقه جنوب غرب تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد. توانمندسازی مدیران یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی می‌باشد.

Khayati&, Atai (2023) به پژوهشی با عنوان طراحی مدل توانمند سازی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند نتایج نشان داد که دانش و مهارت، صداقت و راستگویی، ارتباطات، اخلاق گرایی و انعطاف پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی است. سازمان‌ها امروزی در محیطی کاملاً پیچیده اداره می‌شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است زیرا نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد.

بررسی ادبیات موجود و پیشینه تحقیق بیانگر آن است که تاکنون مطالعه‌ای در داخل و خارج کشور با این موضوع انجام نشده است و در سایر پژوهش‌های صورت گرفته تنها به بخشی از ابعاد و شاخص‌های این مفهوم پرداخته شده است؛ بنابراین یک شکاف تحقیقاتی در پژوهش‌های قبلی وجود دارد. به این ترتیب، پژوهش حاضر درصدد برطرف کردن خلأ تحقیقاتی و محدودیت‌های مطالعات پیشین می‌باشد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی- توسعه‌ای و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و خبرگان آشنا با مباحث خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان می‌باشد. نمونه‌برداری در این پژوهش از نوع گلوله برفی بود. بر اساس موضوع داده‌های مورد نظر از طریق مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد و پس از انجام ۱۸ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود، چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با انجام ۱۸ مصاحبه و رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. برحسب راهبرد داده بنیاد در سه فنون کدگذاری باز، محوری و انتخابی فهرستی از مفاهیم و مقوله‌ها جمع‌آوری و مدل مرتبط با موضوع تدوین شد. برای تأیید دقت علمی با استفاده از قابلیت اعتماد از استراتژی‌های متعددی مانند ردیابی حساب‌گونه، بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه مجدد به آزمودنی‌ها، تأیید همکاران پژوهشی، تحلیل مورد کیفی، تأیید ساختار و کفایت منابع مورد ارجاع استفاده می‌شود. به‌منظور تأیید پذیری تمامی مستندات مربوط به امر پژوهش حفظ و نگهداری شد. از جمله مستندات می‌توان به متن کامل مصاحبه‌های انجام‌شده و خروجی‌های نرم‌افزار NVivo و فایل‌های اکسل تهیه‌شده مربوطه اشاره نمود و برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص خارج از پژوهش، مشورت شد.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش با عنایت به نظرات خبرگان و صاحب‌نظران و تدوین و استخراج تمامی مصاحبه‌ها و استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) و براساس الگوی پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و راهبردها) طراحی الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان به کمک نرم افزار تحلیل کیفی Nvivo انجام گرفت ارائه شده است. کدگذاری باز پس از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد، تعداد ۱۰۲۴ کد اولیه شناسایی شد که پس از پایش به ۴۷۸ مفهوم، ۹۴ مقوله و ۲۲ طبقه به شرح ذیل تبدیل شدند.

جدول ۱- مقوله‌ها و طبقات حاصل از فرآیند کدگذاری باز

طبقات	مقوله‌ها
تحقق توانمندسازی کارکنان (نهادینه شدن فرهنگ توانمندسازی)	نهادینه شدن باورها و نگرشهای مثبت نسبت به تغییر و تحول در دانشگاه، نهادینه شدن حس نیاز به تغییر و تحول، نهادینه شدن ارزشها و اخلاقیات در دانشگاه
شایستگی رهبر تحول‌گرا	ویژگی‌های شخصیتی رهبر، ویژگی‌های رفتاری رهبر، مهارت و توانمندیهای رهبر
شایستگی نیروی انسانی	دانش و آگاهی‌ها، قابلیت‌ها یا مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی
شایستگی سازمان	وجود چشم انداز، امکانات و تجهیزات سازمان، تمرکز بر رضایت ذینفعان، فرآیند یادهی و یادگیری
انگیزش عواملان دانشگاهی	شناخت سبک توانمند سازی کارکنان، پذیرش سبک توانمند سازی کارکنان، انگیزش درونی برای خودشگوفایی
ساختار دانشگاه	وجود ساختار ارگانیک، وجود سلسله مراتب ماتریسی، وجود بورکراسی ایده آل، عدم تمرکزگرایی
جو دانشگاه	وجود فضای پویا و پرنشاط، وجود فضای گفت‌وگو و نقد، وجود فضای رقابت فکری و علمی، فضای خلاقیت و نوآوری
تکنولوژی دانشگاه	وجود فناوری نوین و هوشمند، وجود شبکه‌ای و یکپارچه سازی سیستم اداری دانشگاه، وجود شبکه اطلاعات مدیریت MIS
تعاملات دانشگاه	ارتباط دانشگاه با صنعت، تعامل مؤثر با سایر مراکز آموزشی و پژوهشی، ارتباط اثربخش دانشگاه با ذینفعان، تعاملات بین بخش‌های دانشگاه، تعامل با صاحب‌نظران و نخبگان داخلی و خارجی
عوامل سیاسی	وجود رویکرد سیاسی بر مدیریت دانشگاه‌ها، دخالت دولت در امور دانشگاه‌ها، عدم واگذاری اختیارات قانونی به دانشگاه‌ها، تأثیر تحولات سیاسی بر فعالیت‌های دانشگاه‌ها
عوامل اجتماعی	تقابل بین رویکرد سنت‌گرایی و نوگرایی در دانشگاه‌ها، قومیت‌گرایی در استخدام و

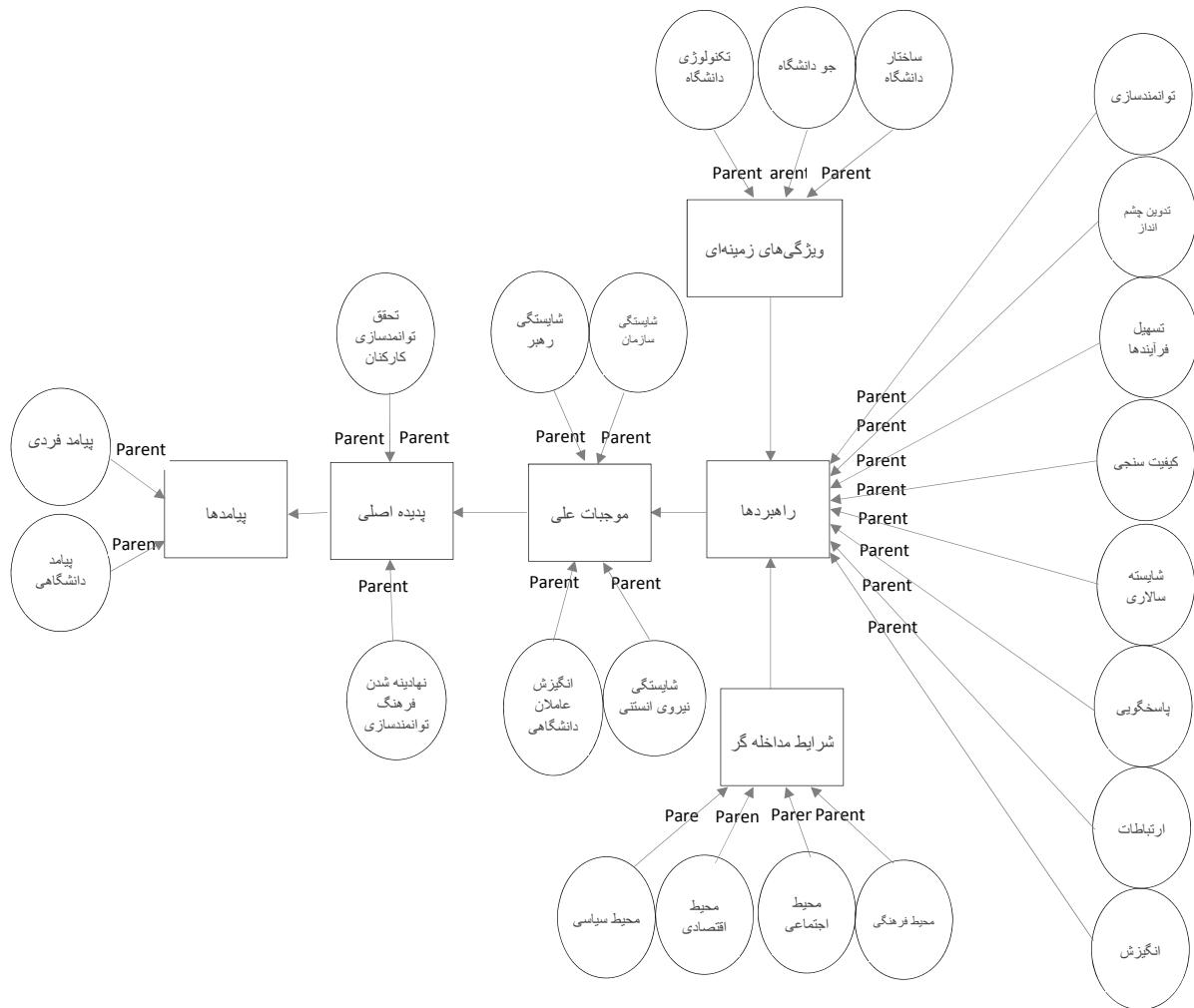
	انتصابات دانشگاه‌ها، گسستگی بین دانشگاه و جامعه، عدم تعادل و پویای دانشگاه با محیط جامعه
عوامل فرهنگی	شرایط فرهنگی حاکم بر کشور، عدم همسویی فرهنگی دانشگاه و جامعه، وجود ناهنجاری‌های فرهنگی در دانشگاه، فقدان تعامل و تبادل فرهنگی بین دانشگاه و جامعه، بی‌اعتمادی بین مدیران و کارکنان در دانشگاه
عوامل اقتصادی	ناپایداری وضعیت اقتصادی کشور، عدم تناسب بوجه اختصاص با هزینه‌های دانشگاه عدم تحقق بودجه مصوب دانشگاه‌ها، وجود ناهنجاری‌های مالی در محیط دانشگاه، فقدان وجود اقتصاد پویا و دانش بنیان در دانشگاه
توانمندسازی	تفویض اختیار بیشتر، هویت بخشی، تاکید بر کار تیمی، مشارکت دهی، مهارت‌های شغلی
تبیین چشم انداز، اهداف و مأموریت‌ها	تعریف روشنی آر چشم انداز دانشگاه، تبیین مسیر تغییر و تحول، تبیین اهداف و مأموریت‌های دانشگاه
بهینه سازی و تسهیل فرآیندها	شناسایی و اولویت بندی فرآیندها، تمرکز بر فرایندها بجای تمرکز بر سازمان، کوتاه کردن مسیر فعالیت‌ها و عملیات‌ها، کامپیوتریزه کردن فرآیندها
ایجاد نظام تضمین کیفیت	بهبود کیفیت، اعتبار سنجی، نظارت پذیری، ارزیابی اثربخش
ایجاد نظام شایسته سالاری	اجرای ساختار شایسته سالاری، شایسته سنجی و شایسته گزینی، شایسته گماری و شایسته داری، شایسته پروری
استقرار نظام پاسخگویی	ایجاد ساز و کارهای پاسخگویی، ترویج فرهنگ پاسخگویی، پاسخگویی به نیازهای ذینفعان، پاسخگویی به نیاز جامعه
ایجاد انگیزش	مشوق‌های مالی، مشوق غیر مالی، توجه به مکانیزم مشوق‌ها
پیامد فردی	بهبود عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی، افزایش قدرت خود کارآمدی، افزایش تعهد سازمانی
پیامد دانشگاهی	کارآفرین شدن دانشگاه، چابک شدن دانشگاه، جهانی شدن دانشگاه

کد گذاری محوری: در این پژوهش پس از تبدیل عبارات به مفاهیم و مقولات و طبقات، با استفاده از روش سؤال کردن و مقایسه کردن، الگوی پارادایمی شامل: شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، راهبردهای کنش / کنش متقابل و پیامدها به شرح ذیل استخراج شد.

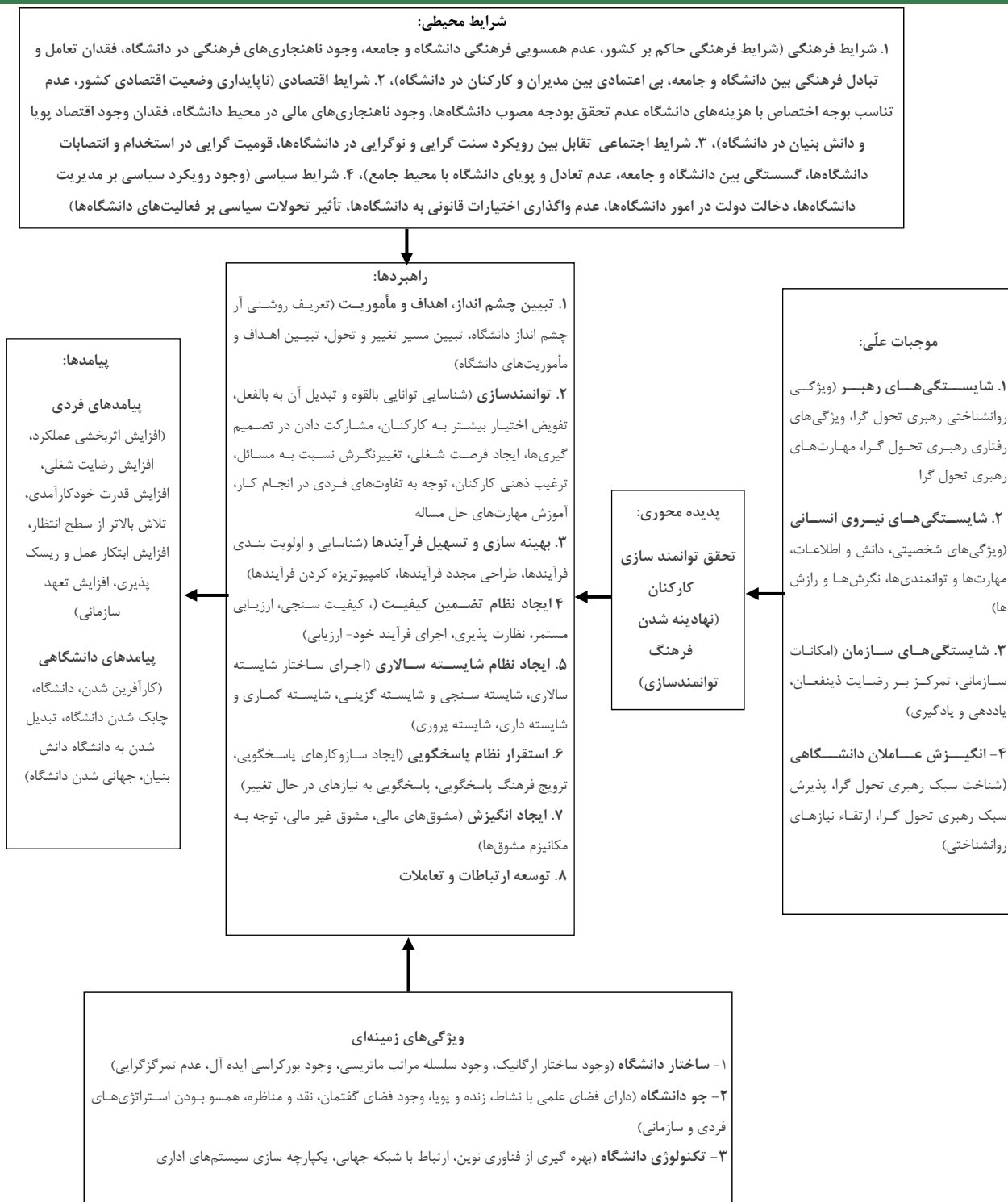
جدول ۲- پارادایم‌ها و طبقات مربوطه بر اساس نتایج حاصل از فرآیند کد گذاری محوری

پارادایم	طبقات
پدیده محوری	تحقق توانمند سازی کارکنان (نهادینه شدن فرهنگ توانمندسازی)
شرایط علی	شایستگی رهبر
	شایستگی نیروی انسانی
	شایستگی سازمان
	انگیزش عاملان دانشگاهی
شرایط زمینه‌ای	ساختار دانشگاه
	جو دانشگاه
	تکنولوژی دانشگاه
عوامل مداخله گر	عوامل سیاسی
	عوامل اجتماعی
	عوامل فرهنگی
	عوامل اقتصادی
راهبردها	تبیین چشم انداز، اهداف و مأموریت
	بهینه سازی و تسهیل فرآیندها
	توانمندسازی
	ایجاد نظام تضمین کیفیت
	ایجاد نظام شایسته سالاری
	استقرار نظام پاسخگویی
	توسعه ارتباطات و تعاملات
	ایجاد انگیزش
پیامدها	پیامد فردی
	پیامد دانشگاهی

گذاری انتخابی: در این پژوهش با توجه به موضوع پژوهش، مفهوم "توانمند سازی کارکنان" به عنوان "پدیده هسته‌ای" انتخاب شده است. پس از تعیین مقوله‌ی هسته‌ای، با بررسی و مقایسه مکرر و مراجعه رفت و برگشتی به متن مصاحبه‌ها و داده‌های خام و غور و تفحص در ادبیات پژوهش و استفاده از نظر افراد خبره و استفاده از نرم افزار NVivo، الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور طراحی گردید.



شکل ۱. مدل خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان برای دانشگاه پیام نور استخراج از نرم افزار Nvivo



شکل ۲. الگوی پارادایمی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور

بحث و نتیجه گیری

هدف، این تحقیق ارائه الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور بوده است. نتایج نشان داد که الگوی خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان با رویکرد داده بنیاد، شامل عوامل علی (شایستگی‌های رهبر، شایستگی‌های نیروی انسانی، شایستگی‌های سازمان و انگیزش عاملان دانشگاهی)، عوامل زمینه‌ای (ساختار دانشگاه، جو

دانشگاه، تکنولوژی دانشگاه)، عوامل مداخله گر (شرایط فرهنگی، شرایط اقتصادی، شرایط اجتماعی و شرایط سیاسی)، راهبردها (تبیین چشم انداز، اهداف و مأموریت، توانمندسازی، بهینه سازی و تسهیل فرآیندها، ایجاد نظام تضمین کیفیت، ایجاد نظام شایسته سالاری، استقرار نظام پاسخگویی، ایجاد انگیزش و توسعه ارتباطات و تعاملات) و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای دانشگاهی) می باشد. این یافته ها با نتایج پژوهش های (Khalili Esnaki.,2021) تا حدودی همسویی دارد و نتیجه این تحقیق را تایید می کند.

عوامل علی در این الگو، نیروهای محرک و پایه ای هستند که ضرورت توانمندسازی کارکنان را شکل می دهند. شایستگی های رهبری به عنوان سنگ بنای اصلی عمل می کنند، چرا که رهبران دانشگاهی با بینش استراتژیک، تفویض اختیار، و ایجاد اعتماد سازمانی، بستر لازم برای تغییرات را فراهم می سازند. شایستگی های نیروی انسانی (مانند مهارت های فنی و رفتاری) و شایستگی های سازمانی (مانند فرآیندهای شفاف و فرهنگ یادگیری) به عنوان پیش نیازهای عملیاتی، امکان اجرای سیاست های توانمندسازی را افزایش می دهند. از سوی دیگر، انگیزش عاملان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی و کارکنان) به عنوان موتور محرک مشارکت فعال، تعیین کننده موفقیت این سیاست هاست. بدون وجود این عوامل، توانمندسازی به یک شعار تبدیل می شود و فاقد اثربخشی عملی خواهد بود. این عوامل در تعامل با یکدیگر نشان می دهند که توانمندسازی صرفاً با دستورالعمل های اداری محقق نمی شود، بلکه نیازمند سرمایه گذاری در توسعه قابلیت های انسانی و سازمانی است. عوامل زمینه ای به شرایط درونی دانشگاه اشاره دارند که بستر اجرای راهبردهای توانمندسازی را تعیین می کنند. ساختار دانشگاه (مانند تمرکز یا عدم تمرکز در تصمیم گیری) به عنوان چهارچوبی سازمانی، امکان انعطاف پذیری یا محدودیت در تفویض اختیار را ایجاد می کند. به عنوان مثال، ساختارهای سلسله مراتبی ممکن است مانع مشارکت دموکراتیک کارکنان شوند. جو دانشگاه (فرهنگ سازمانی حاکم) نیز نقش حیاتی دارد؛ جو مبتنی بر اعتماد، همکاری و شفافیت، پذیرش راهبردهای توانمندسازی را تسهیل می کند، در حالی که جو سیاسی یا رقابتی ممکن است مقاومت ایجاد نماید. فناوری دانشگاه نیز به عنوان ابزاری برای تسهیل ارتباطات، آموزش و خودکارسازی فرآیندها، ظرفیت سازمان را برای اجرای سیاست ها افزایش می دهد. در مجموع، این عوامل زمینه ای نشان می دهند که توانمندسازی در خلأ اتفاق نمی افتد، بلکه مستلزم همسویی ساختار، فرهنگ و فناوری با اهداف توانمندسازی است. این یافته ها با نتایج پژوهش های (Khalili Esnaki.,2021) تا حدودی همسویی دارد و نتیجه این تحقیق را تایید می کند.

عوامل مداخله گر، نیروهای بیرونی هستند که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر خط مشی گذاری دانشگاه تأثیر می گذارند. شرایط فرهنگی (مانند نگرش جامعه به آموزش عالی یا ارزش های حرفه ای) می تواند پذیرش راهبردهای توانمندسازی را تقویت یا تضعیف کند. شرایط اقتصادی (مانند محدودیت های بودجه ای یا رکود) ممکن است منابع مالی لازم برای آموزش کارکنان یا بهبود فناوری را کاهش دهد. شرایط اجتماعی (مانند تغییرات جمعیتی یا انتظارات ذینفعان) دانشگاه را به تطبیق سیاست ها با نیازهای جدید وادار می کند. شرایط سیاسی (مانند قوانین دولتی یا اولویت های کلان آموزشی) نیز چارچوب های قانونی و محدودیت های اجرایی ایجاد می نماید. این عوامل نشان می دهند که دانشگاه ها نمی توانند به عنوان جزایر مستقل عمل کنند، بلکه باید با هوشمندی، تأثیرات محیط بیرونی را پیش بینی و در طراحی خط مشی ها لحاظ نمایند. راهبردهای پیشنهادی در این الگو، ترکیبی از اقدامات کوتاه مدت و بلندمدت هستند که به صورت

نظام مند به عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله گر پاسخ می‌دهند. تبیین چشم انداز و مأموریت به عنوان نقشه راه، جهت گیری کلی سیاست‌ها را مشخص می‌کند. توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش، تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم گیری، مستقیماً بر شایستگی‌های فردی تأثیر می‌گذارد. بهینه سازی فرآیندها و ایجاد نظام تضمین کیفیت، شایستگی‌های سازمانی را تقویت کرده و بوروکراسی‌های دست و پاگیر را کاهش می‌دهند. نظام شایسته سالاری و پاسخگویی با ایجاد انگیزه‌های عادلانه و شفافیت، جو سازمانی مثبت را نهادینه می‌کنند. توسعه ارتباطات نیز هماهنگی بین بخشها و کاهش تعارضات را ممکن می‌سازد. این راهبردها در تعامل با یکدیگر نشان دهنده نیاز به یک رویکرد کل نگر هستند که هم به بهبود فردی و هم به تحول سازمانی توجه دارد. پیامدهای توانمندسازی کارکنان در دو سطح فردی و سازمانی قابل تحلیل است. در سطح فردی، افزایش رضایت شغلی، احساس مالکیت نسبت به وظایف، و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، به عنوان نتایج مستقیم مشارکت فعال کارکنان ظهور می‌کنند. این امر نه تنها به عدالت درون سازمانی می‌انجامد، بلکه انگیزه کارکنان برای نوآوری و مسئولیت پذیری را تقویت می‌کند. در سطح دانشگاهی، بهبود عملکرد مؤسسه (مانند افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها)، ارتقای جایگاه رقابتی در سطح ملی و بین‌المللی، و تقویت توانایی پاسخگویی به تحولات محیطی (مانند فناوری یا نیازهای بازار کار) از جمله دستاوردهای کلان هستند. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد: تمرکز بر توسعه شایستگی‌های رهبری و ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی قرار گیرد. رهبران باید با ارائه آموزش‌های لازم و ایجاد فرصت‌های یادگیری، شایستگی‌های رهبری خود را تقویت کنند و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند. همچنین، ایجاد یک سیستم پاداش و تشویق منصفانه و شفاف، می‌تواند انگیزه کارکنان برای پیشرفت و نوآوری را افزایش دهد. علاوه بر این، فراهم کردن منابع و امکانات لازم برای انجام وظایف و ارائه فرصت‌های توسعه شغلی، به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را بهبود بخشند و به طور موثرتری کار کنند. در نهایت، ایجاد ارتباطات باز و شفاف بین کارکنان و رهبران، به ایجاد اعتماد و همکاری بیشتر کمک می‌کند و زمینه را برای توانمندسازی کارکنان فراهم می‌آورد.

تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد، از این رساله نه تنها هیچگونه حمایت مالی صورت نگرفته است بلکه هیچگونه تعارض منافی نیز بین نویسندگان وجود ندارد.

References

- Alirezaei, A., Abbasgholizadeh, A., Shoul, A., & Korhani, M. (2022). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 82-108. (In Persian)
- Abbasgholizadeh, Asma & Alirezaei, Asadollah, (۲۰۲۰), Structural Equation Modeling of the Relationship between Human Resources Strategy and Employee Empowerment (Case Study: Kerman Province Social Security Organization), Fifth International Conference on Management, Accounting and Economic Development. (In Persian)<https://civilica.com/doc/1124779>
- Babaei Meybodi, H. and Alirezaei, A. (۲۰۲۰). Structural Modeling the Impact of Rational Secrecy on Performance Employee by Emphasizing the Role of job Satisfaction (Case: IRIB Yazd Province). *Communication Research*, ۲۶(۱۰۰), ۸۴-۶۱. doi: ۱۰,۲۲۰۸۲/cr.۲۰۲۰,۱۱۳۳۴۶,۱۹۱۳. (In Persian)

- Dickson, KE, Lorence, A. (2019). Psychological empowerment and Job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary Investigation. Institute and Applied Management. <https://doi.org/10.33064/jrlat.2017.15474.1230>. (In Persian)
- Greasley K, Bryman A, Naismith N, Soetanto R (2008). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*; 14 (1/2); 39-55. DOI: 10.1987/orsc.1480.0405
- Kanjanakan, P., Wang, P. & Kim, P. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104635.. (In Persian)
- Khalili Esnaki, H. A., (۲۰۲۱), Designing an Employee Empowerment Model with an Administrative System Transformation Approach Using Data-Based Theory, First International Conference on the Advancement of Management, Economics and Accounting Sciences, Sari. (In Persian)
- Khayati, M, Atai, M (2023). Designing an empowerment model in Iran's government organizations. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(83):1163-1184. DOI: 10.16/j.socscimed..06.035.. (In Persian)
- Miidom, D. F., Okoroafor, C. E. A., & Mabel, U. I. (2022). Organizational intelligence and corporate resilience. *International Journal of Advanced Academic Researc*, 8(3), 53-71.. (In Persian)
- Sadeghi M. (۲۰۲۰). The Effect of Organizational Trust, Employee Empowerment and Organizational Citizenship Behavior on Improving Employee Performance (Case Study: Bandar Abbas Municipality). *Scientific Journal of New Research Approaches to Management and Accounting*, 9(32), 220-230. (In Persian)
- Saidipour, B & Mohammadipour, A (2019). Investigating models and patterns of human resource empowerment in organizations. *Industrial Management and Engineering Quarterly*, 2(2):41-55. ISSN: 3353-2717. (In Persian)
- Tretiakov, A., Jurado, T., Bensemam, J. (2023). Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs. *Journal of Computer Information Systems*, 63(6), 1394-1407. <https://www.jstor.org/stable/25757668>. (In Persian)
- Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 12–25. <https://www.org/stable/85343868>. (In Persian)
- Zarei, M, Mohammadpour, S & Nowrozi, A (2023). Designing a model for empowering managers in Tehran Municipality. *Researches on the development of systems and strategies*, published online on August 31. doi.org/10.1108/01438573113931. (In Persian)